

# ALIANZA, FUSIONES Y ADQUISICIONES: ALTERNATIVAS ORGANIZACIONALES ANTE LA INCERTIDUMBRE

**Maricela López Galindo**  
**Silvia Ofelia Pérez Rueda**

*Profesoras investigadoras del Departamento de Administración, UAM-A*

El juntarse es un comienzo  
El seguir juntos es un progreso  
El trabajar juntos es tener éxito

*Henry Ford*

## Introducción

**A**nte esta era de incertidumbre económico-financiera, las organizaciones tienen que enfrentar un gran reto: estabilidad de largo plazo y crecimiento, y ante este entorno tan incierto, las organizaciones tienden a la búsqueda de oportunidades estratégicas para su gestión. Algunas de ellas las han encontrado en las combinaciones y reestructuraciones organizacionales; entonces aquí surge una pregunta ¿ofrecen las alianzas un permanente y quizá profundo cambio en el estilo competitivo de las organizaciones? Hoy en día vemos que estas combinaciones se siguen dando y las decisiones de invertir o financiarse en otra organización implican un riesgo, el cual se asocia con la incertidumbre que rodea a la organización, y en el presente artículo se pretende analizar algunas combinaciones como las alianzas, fusiones y adquisiciones como alternativas de crecimiento y estabilidad que algunas organizaciones adoptan en un ambiente de incertidumbre.

La necesidad de optimizar la dimensión de las empresas es lo que mueve al actual proceso de alianzas, fusiones y adquisiciones, ya que el tamaño se convierte en variable clave de competitividad.

Actualmente la eliminación de las barreras al comercio, junto con la reducción de los costos asociados a la revolución de las tecnologías de la información obligan, en muchos sectores, a adquirir un tamaño crítico para competir con éxito en mercados integrados.

Además, los propios procesos de liberación y privatización son un paliativo para las operaciones de fusión y adquisición, donde la mayor rivalidad empresarial exige llevar a cabo operaciones estratégicas que favorezcan la creación de valor.

En los últimos tiempos se han unificado fuerzas poderosas para provocar cambios fundamentales dentro de nuestro sistema económico, social y de negocios, ya que el mundo está adoptando una nueva forma en torno a fronteras económicas, como el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica celebrado entre Canadá, Estados Unidos y México, o la Comunidad Económica Europea; por lo tanto, la estructura de los negocios habrá de cambiar de una manera dramática en tanto que las empresas se adaptan a la dinámica de los mercados mundiales.

La década de los 90 fue una era de cambios organizacionales masivos y de revolución en la infor-

mación. La presente década se está caracterizando por la reestructuración de las organizaciones para lograr crecer y adaptarse al medio que las rodea. Muchas organizaciones multinacionales como Ford, General Motors, IBM, AT&T, Chrysler y Siemens, entre otras, han reconocido esta realidad y han comenzado a reorientar sus estructuras corporativas de manera que engloben múltiples asociaciones en todo el mundo (Porter,1995:5).

### **Alianzas, fusiones y adquisiciones**

La administración en un ambiente de incertidumbre –entendiendo ésta como la duda que se tiene en relación a la habilidad para predecir cuáles de los posibles eventos pueden ocurrir– se enfrenta a riesgos al implantar una u otra estrategia, ya que el entorno es turbulento y dinámico (Hugh,1999). Las organizaciones establecidas en el mercado, que por décadas se conformaron con un crecimiento gradual, están aprendiendo que tal cautela es un impedimento. Las más astutas aceleraron el ritmo de las innovaciones orientadas al crecimiento, aumentando la creatividad interna mediante una activa penetración en el mercado a través de la práctica de una alianza, fusión o adquisición.

Estas reestructuraciones han provocado amplias reasignaciones de personal y de recursos financieros, lo cual las hace flexibles y competitivas, llevando consigo la necesidad de crecer, así que para lograrlo existen tres formas (Porter,1995:4):

La primera se refiere a *expandirse internamente*. Esto significa aprovechar tecnologías superiores y/o ampliar los mercados. La mayor parte de las organizaciones gravitan en torno a esta estrategia debido a que ciertas variables se pueden controlar de una manera más efectiva.

La segunda opción la constituye el crecer a través de *adquisiciones y fusiones*. Este enfoque requiere de grandes inversiones y la búsqueda de mayores utilidades y, particularmente, en el caso de que exista una disminución en ventas dentro de un mercado ineficiente, un apalancamiento.

Las *alianzas* constituyen la tercera opción de crecimiento. En este caso, las organizaciones necesitan aprovechar recursos y ventajas competitivas actuales e innovadoras. Con relativa rapidez y poca inversión, múltiples alianzas se han constituido, ya sea de

manera horizontal o vertical, en numerosos mercados. El unir las fuerzas de las organizaciones ha permitido acelerar los cambios en los mercados y conducir al mismo tiempo a una mayor estabilidad y mayores oportunidades.

Con respecto a estas prácticas, a continuación se presentan algunas definiciones:

Se usa el término alianza para describir cualquier tipo de relación colaboracionista que surja entre compañías, por una parte, y competidores, clientes, proveedores, entidades gubernamentales, universidades, sindicatos, etc., por otra. Esta definición es por propio diseño amplia y exhaustiva, puesto que su alcance no se limita sólo a los vínculos entre compañías, ni tampoco a los que toman forma jurídica como pueden ser “joint ventures” o convenios de licencia, aunque es esencial que se disponga de una definición holgada porque permite examinar la gama completa de los acuerdos organizativos que pueden desdibujar los límites de la empresas (Badaracco,1992:XIX).

Una alianza estratégica es la unión de esfuerzos de dos o más organizaciones para incrementar eficiencia, efectividad, productividad y rentabilidad, y así alcanzar ciertos objetivos.

Fusión es la absorción de una empresa por otra, es decir, la absorbente adquiere todos los activos y pasivos de la empresa absorbida, dejando de existir como tal (Santandreu,1998:109). También se define fusión como la unión jurídica de varias entidades sociales que se entremezclan para que una organización jurídica unitaria sustituya a una variedad de organizaciones. Es la sustitución de dos o más sociedades en una sola, en donde ésta última concentra los bienes de capital, derechos y obligaciones de todas las demás; las sociedades sustituidas se denominan fusionadas y la sociedad que las une recibe el nombre de fusionante (Herrera,2001:49).

Otro concepto de fusión es aquel que se define como “dos o más empresas que constituían entidades jurídicas diferentes y se unen creando una nueva”. Es posible que una de las entidades fusionadas sobreviva (fusionante) como una entidad jurídica, mientras que las demás (fusionadas) desaparezcan (Martinez,1995:38).

Por lo tanto, una fusión es la mezcla de recursos, derechos y obligaciones de dos o más entidades en una sola, con lo cual se logra con esto el surgimiento de una nueva sociedad, o con la subsistencia de una de las anteriores, en ambos casos denominada fusionante,

eliminando a las demás, o sea las “fusionadas” o adquiridas.

La adquisición de una organización por otra es, desde luego, una inversión con incertidumbre, pues no se sabe a ciencia cierta si la compra de una organización o sociedad cumplirá con las expectativas de crecimiento y beneficios por parte de la organización adquirente.

En general, la reestructuración de las organizaciones conlleva a dos tipos de incertidumbre a los que se pueden enfrentar (Lewis, 1993:128):

Incertidumbre externa: con respecto a la situación económica, a la respuesta al mercado, a las reacciones de socios externos, al aspecto jurídico-legal que rodea a la organización, a los derechos y obligaciones de la nueva organización, a las condiciones políticas del país donde se encuentre o con los países que tenga relación; a las condiciones socio-culturales de la sociedad o sociedades donde está inmersa; a las condiciones ecológicas; demográficas, según sea el caso, del lugar o lugares donde radique, etc.

Incertidumbre interna: en el logro de los objetivos y metas, la asertividad en la planeación, el proceso de toma de decisiones, las relaciones de autoridad, las condiciones laborales y en el estilo de dirección acorde a las características culturales de la organización y el compromiso con agentes externos, donde el planteamiento de escenarios –punto de vista internamente consistente de lo que podría ser el futuro– que una organización construye, puede sistemáticamente explorar las posibles consecuencias de la incertidumbre para la elección de estrategias. Además, el desarrollo de escenarios a nivel corporativo en organizaciones diversificadas atiende a variables que impactan a las unidades de negocios.

La estrategia de una organización será diferente bajo cada escenario, ya que éste implica una estructura diferente del sector industrial, comportamientos de los competidores clave y los requisitos para la ventaja competitiva. La prescripción típica al tratar con la incertidumbre es el elegir una estrategia que sea viable sin importar qué escenario ocurre. Hay cinco enfoques básicos para tratar con la incertidumbre en la elección de estrategias.

Algunas veces los enfoques pueden estar empleados secuencialmente o en combinación (Porter, 1997).

1. *Apostar en el escenario más probable.* En este enfoque, la empresa diseña su estrategia alrede-

dor del escenario (o rango de escenarios) que se consideran más probables, aceptando el riesgo de que no pueda ocurrir.

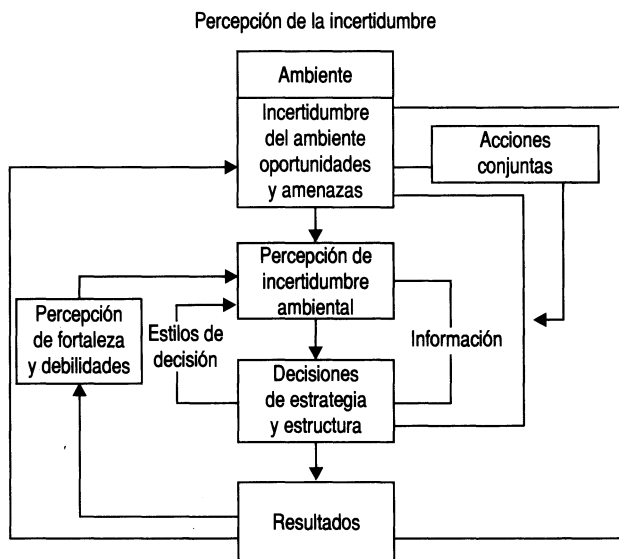
2. *Apostar en el mejor escenario.* En este enfoque, una empresa diseña su estrategia para el escenario con el que la empresa puede establecer la ventaja competitiva más sostenible a largo plazo dada su posición inicial y recursos. Este enfoque busca el potencial más alto al poner a tono la estrategia con la estructura futura posible del sector industrial que dé el mejor resultado para la empresa. El riesgo, por supuesto, es que el mejor escenario no ocurra y que por ende la estrategia elegida sea inapropiada.
3. *Vallas.* En este enfoque una empresa elige una estrategia que produzca los resultados satisfactorios bajo todos los escenarios, o cuando menos bajo todos los escenarios que tienen una probabilidad apreciable de ocurrir. Este es un enfoque para desarrollar una estrategia viable.
4. *Preservar flexibilidad.* Este enfoque elige una estrategia que preserve la flexibilidad hasta que sea evidente qué escenario realmente ocurrirá.
5. *Influencia.* Es el enfoque final para tratar la incertidumbre. Una empresa trata de usar sus recursos para traer un escenario que considera deseable, busca aumentar las probabilidades de que ocurra un escenario en el que tiene una ventaja competitiva.

Sea cual fuere el tipo de incertidumbre al que se enfrentan las organizaciones; ésta prevalecerá en la medida en que no se lleve a cabo la decisión estratégica que se elija. Cabe decir que en todo proceso de planeación se trabaja con premisas, aunque las herramientas en pronóstico y todo lo relativo a factores de previsión pueden ser lo más cercanos a la realidad; hasta que no se lleva a cabo la ejecución y el control se podrá verificar y en su caso retroalimentar la decisión adoptada (véase Cuadro 1).

## Alianzas

Si bien las fusiones y adquisiciones siguen un camino, las alianzas presentan oportunidades de expansión sin necesidad de grandes desembolsos de capital. Conforme la competencia global se intensifica, las alianzas estratégicas son una alternativa para seguir

## CUADRO 1



Fuente: Elaboración de las autoras.

en la batalla empresarial; las alianzas pueden también diversificar la dependencia en mercados nacionales adquiriendo una posición inmediata en mercados internacionales, ya que han llegado a convertirse en una necesidad para competir en el mercado mundial.

La tendencia en las alianzas no sólo constituye el modelo del futuro, sino que también tiene sus raíces profundas en el pasado y puede identificarse con los grandes negocios de riesgo de los siglos XVIII y XIX. Hoy, con el fenómeno de la globalización e incertidumbre, las organizaciones se hacen una pregunta determinante: ¿decidimos ahora por una alianza?

Cambios rápidos en los mercados, en las tecnologías, en los ciclos de vida de los productos y en la competencia, han provocado inestabilidad dentro de los entornos estratégicos de muchas industrias; estas inestabilidades incrementan el grado de riesgo, requiriendo consecuentemente que las organizaciones mantengan abiertas muchas opciones que les permitan adaptarse al cambio.

Peter Drucker (1997) predijo que las sociedades de cooperación o asociaciones en participación habrán de convertirse en la forma predominante de realizar negocios durante las décadas futuras. Estos cambios masivos en la manera como se realizan operaciones de negocios en el mundo requieren de una nueva forma de pensar, así como de métodos innovadores de administración; por lo tanto, es

preciso que las organizaciones aliadas sean tratadas desde una nueva perspectiva.

Peter Drucker (citado en Porter, 1995:27) afirma que las alianzas constituyen los instrumentos más flexibles para "hacer remiendos de lo que requiere ser remendado". Pero los remiendos no necesariamente representan la condición indispensable para la creación de las alianzas, sino que es necesario establecer criterios para construirlas, tales como:

- Alcanzar metas estratégicas
- Reducir los riesgos en tanto que los resultados positivos se incrementan
- Sacar provecho de recursos valiosos

Si una alianza dejara de satisfacer estos tres criterios, no será estratégica ni tendrá éxito, ni será eficiente.

Las alianzas ofrecen ciertas ventajas significativas (Porter, 1995:27):

- Sinergias, al combinar lo mejor de los recursos de diversas organizaciones.
- Un incremento en la velocidad de las operaciones, particularmente cuando se asocian compañías grandes con compañías más pequeñas.
- Compartir riesgos.
- Transferencia de tecnología.
- Ofrecer ventajas competitivas.
- Incremento en las ventas al adquirir conocimientos críticos acerca del mercado; un acceso a los mercados más grandes que se derivan de nuevos canales de distribución; una aproximación a los nuevos clientes de gran ayuda en la planeación de productos.
- Aportación de capital a empresas pequeñas por parte de un socio de una compañía grande en contratos de investigación de mercado.
- Protección de la inversión de los socios en cada una de las compañías dado que la mayoría de las alianzas no implican que se diluya el capital individual.
- Acoplamiento más rápido a los nuevos cambios tecnológicos como resultado de un mejor acceso a información de ingeniería y de mercadotecnia.

Como ya se mencionó, de las tres opciones de crecimiento: expansión interna, fusiones y adquisi-

ciones y alianzas. Sólo la última opción ofrece ventajas de velocidad, extensión y mínimo consumo de recursos. Las primeras dos opciones requieren subsidiarias ya iniciadas o de fuertes desembolsos de efectivo, y en ocasiones maniobras riesgosas en mercados extranjeros desconocidos.

Encontrar las mejores oportunidades de adquisición con el arreglo estratégico y operacional apropiado requerirá de tiempo dentro de un mercado que se desarrolla rápidamente.

Las alianzas toman formas muy diversas, pueden ir desde uniones breves e informales hasta acuerdos en los que uno no puede precisar con facilidad si las organizaciones están de hecho separadas. No obstante, puede decirse que las alianzas son en esencia acuerdos organizacionales y de políticas operativas en el seno de las cuales organizaciones independientes comparten la autoridad administrativa, establecen vínculos sociales y aceptan la propiedad conjunta; es típico de estas alianzas que contratos altamente detallados y definidos se sustituyan por otros más flexibles. Estos acuerdos desvanecen los límites de las organizaciones y a menudo permiten que el conocimiento fluya con más facilidad a través de ellos (Badaracco, 1992:XVIII).

Muchos acuerdos innovadores de tipo financiero unen ahora a pequeñas y grandes organizaciones con

el propósito de soportar conjuntamente la carga que conlleva la investigación y desarrollo, y la posibilidad de reducir costos de operación y aumentar su eficiencia y ganancias. Tal es el objetivo que persiguen las aerolíneas de todo el mundo al formalizar las alianzas que están dando una nueva dinámica a la industria aeronáutica comercial. Por ejemplo, hace apenas unos meses Aeroméxico formó un nuevo grupo con AirFrance y Delta. Asimismo, Singapore Airlines y British Midland engrosan ya la robusta Star Alliance. Las alianzas entre aerolíneas para elevar su alcance y frecuencia de rutas y los beneficios de mercadotecnia para sus pasajeros es un fenómeno que terminará por envolver a la industria, y sólo menos del 20% de la misma permanece sin agruparse (Acevedo, 2000:14).

Algunas de las alianzas importantes empresariales del mundo son: (El Economista, De Financial Times: 24 de Octubre de 2000)

AOL/Time Warner	USD 155,000 mdd	Ene. 2000
Vodafone/AirTouch	USD 55,500 mdd	Ene. 1999
Vodafone/Mannesmann	USD 172,000 mdd	Feb. 2000
Pfizer/Warner Lambert	USD 85,000 mdd	Feb. 2000
Daimler/Chrysler	USD 41,000 mdd	May. 1998
France Telecom/Orange	USD 40,000 mdd	May. 2000
British Petroleum/Amoco	USD 48,000 mdd	Agos. 1998



Chevron/Texaco	USD 36,000 mdd	Oct. 2000
WorldCom/MCI	USD 37,000 mdd	Nov. 1997
Exxon/Mobil	USD 77,000 mdd	Dic. 1998

¿Por qué tantas empresas están creando alianzas y desdibujando sus límites? Hay cuatro razones por las cuales las organizaciones cooperan unas con otras (Badaracco,1992:XX-XXI).

En primer lugar, las organizaciones tratan a veces de cartelizar una industria para reducir la competencia y así aumentar beneficios o alcanzar otros objetivos.

Una segunda razón es compartir el riesgo. Existen proyectos tan grandes y peligrosos que no es aconsejable que sean manejados por una sola organización. La colaboración reduce los riesgos a niveles aceptables.

El tercer motivo es aunar recursos complementarios. Si una organización puede inventar productos y otra puede venderlos pero no inventarlos, lo más natural es que formen una organización conjunta; por último, las organizaciones en ocasiones colaboran entre ellas para superar las barreras de los mercados. Las organizaciones cuya expansión se proyecta al extranjero tienen a menudo la necesidad de contar con un socio nacional, bien por el desconocimiento de las condiciones locales o porque el gobierno del país anfitrión así lo requiera. Estos motivos subyacen, en variadas combinaciones, en muchos de los acuerdos de colaboración que las organizaciones han venido alcanzando.

En otras palabras, no se trata simplemente de ver si la relación se llevó a cabo para cartelizar, compartir riesgos, reunir recursos complementarios o superar barreras, sino para que exista una perspectiva estratégica donde haya una visión total de las relaciones de la organización con otras organizaciones y conocer además a dónde lleva la visión completa de estas relaciones. ¿De qué forma las alianzas entre organizaciones se relacionan entre sí?, ¿cómo ayudan a los ejecutivos en la consecución de los objetivos primarios a largo plazo y en el establecimiento de una situación competitiva ventajosa y estable? (Badaracco,1992:XXI).

Las alianzas tienen la doble condición de ser la causa y el efecto de la intensificación de la competencia con base en el conocimiento. La colaboración ayuda a que las organizaciones aprendan unas de otras, acelerando de este modo el proceso de cono-

cimiento. Aparecen nuevos competidores que también crean alianzas adicionales con el fin de penetrar en nuevos mercados y ampliar con rapidez la escala de sus operaciones; esto provoca una reacción con tendencia creciente que se traduce en la formación de nuevas alianzas donde el conocimiento se difunde aún más, y la rivalidad se intensifica.

Por otra parte, la globalización constituye un replanteamiento de las perspectivas tradicionales que lleva a considerar a la economía mundial como un mercado único en el que las fronteras nacionales están suprimidas. Este término puede dar también a entender que los gustos o preferencias de los consumidores son convergentes en muchos países. El conocimiento adopta tantas y tan diferentes formas que no hay una unidad común de medida para determinar qué cantidad de conocimiento existe en un momento determinado o qué volumen del mismo se ha escapado a través de las fronteras nacionales (Badaracco,1992:2).

Las necesidades de hoy pueden ser distintas de las de mañana. Bajo estas circunstancias surge una forma particular de alianza: el vínculo del conocimiento. Este vínculo es menos permanente que una adquisición o una fusión y al mismo tiempo llega directamente al objetivo; permite además que las compañías se formen con el conocimiento que necesitan, sin perturbar el equilibrio de las relaciones sociales en las que el conocimiento está contenido (Badaracco,1992:73).

En consecuencia, muchas empresas están creando vínculos de conocimiento; esto es, alianzas que dan acceso a las pericias y capacidades de organizaciones ajenas y que en ocasiones les permiten trabajar con otras entidades para producir otras nuevas.

Peter Drucker (citado en Badaracco,1995:95) ha hecho la observación de que las alianzas en última instancia pueden degenerar en trabajo. Una estrategia que se funda en las alianzas no es mejor que otra en el momento de su implantación; su éxito depende de lo bien que sean administradas las alianzas. Pero, ¿en qué consiste esta administración? La gestión de las alianzas, y en particular los vínculos de conocimiento, constituye la base de un proceso de aprendizaje, creación, participación y control del conocimiento. Cuando los ejecutivos administran los límites de sus empresas están determinando cuándo y cómo el conocimiento y las pericias entrarán y saldrán de sus organizaciones.

Se sabe que el mejor punto de arranque para comprender cómo se deben gestionar las alianzas es en el examen de los factores que estimulan o impiden la adquisición, la comunicación y la creación de conocimiento dentro de una organización. Estos factores no pueden integrarse en una fórmula y varían de una situación a otra. Entre ellos figuran: una idea clara de los objetivos del proyecto; incentivos para compartir y formar conocimiento y pericias; los recursos básicos y las capacidades adecuadas donde lo importante es el liderazgo, la confianza y el compromiso, por lo que las alianzas pueden ayudar a que las organizaciones prosperen en un ambiente abiertamente competitivo en lo que a conocimiento se refiere.

### **Fusiones y adquisiciones**

Las fusiones y adquisiciones figuran entre las herramientas de reestructuración más importantes que la industria utiliza hoy para adaptarse a las fuerzas del cambio económico. Grandes y pequeñas organizaciones buscan fusiones para ganar en tamaño y fuerza, alcanzar un mejor punto en sus operaciones, elevar el nivel tecnológico de sus líneas de producto y lograr una economía de escala eficaz, una mejor cobertura de mercado y otras ventajas.

El ritmo de las actividades de fusión y adquisición ha aumentado. En 1986 las fusiones y adquisiciones en E.U. alcanzaron la cifra de 3500, con un valor anual de más de 200 mil millones de dólares (McCann,1990:2). Semejante actividad sugiere que las empresas esperan grandes resultados de estas fusiones; sin embargo, la estadística muestra que, las más de las veces, esas esperanzas no llegan a hacerse realidad. De hecho, según los consultores McKinsey y Company, dos de cada tres fusiones o adquisiciones fracasan en el cumplimiento de sus previsiones iniciales (McCann,1990:4).

Para la fase de transición, que se centra en el agrupamiento inicial de las organizaciones que se fusionan, los principales ingredientes son: una planificación cuidadosa, una decidida puesta en práctica, una promoción persuasiva de la nueva sociedad y la sensibilidad ante los efectos de los procesos de fusión sobre los empleados. Las organizaciones que se fusionan deben ponerse de acuerdo sobre sus papeles en la transición y formular una estrategia

para empezar a construir la nueva empresa, campo especialmente arduo y difícil, ya que para dirigir el proceso de fusión hay que dominar una serie de complejas disciplinas y saber afrontar la integración orgánica de dos empresas y otros procesos que aún no se conocen del todo.

Muchas organizaciones se han diversificado por medio de fusiones y adquisiciones, pero lo que resulta importante es que a pesar de los altos costos sociales y de capital han logrado triunfar.

Por término medio, en Estados Unidos se produjeron un total de once fusiones y adquisiciones por día laborable en el primer semestre de 1985, mientras que para todo el año se registraron 3001 transacciones (Clemens,1998:27-35).

Durante el año pasado, en fusiones y adquisiciones de organizaciones latinoamericanas se movilizaron 90 mil 252 millones de dólares, donde México, Argentina y Brasil acapararon el mercado (Acevedo,2000:14).

Los datos anteriores también nos hacen reflexionar que, desde hace algunos años, en México cada vez son más frecuentes las fusiones entre grupos empresariales, medios de comunicación y entidades financieras, entre otros. Esto se debe en gran medida a la globalización económica que se ha observado a nivel mundial que, en el caso de México, ha sido a través de los tratados de libre comercio con diversas naciones. En este sentido, las fusiones permiten que el fortalecimiento económico de quienes participan en éstas y que derivan en la constitución de organizaciones o grupos financieros más sólidos y competitivos aseguren así su permanencia en el mercado.

Como un ejemplo de estas fusiones se presenta el caso de las AFORES y Grupos financieros:

No todas las AFORES se crearon para ser grandes en cuanto a número de afiliados. La razón principal que dio origen a las fusiones o adquisiciones de algunas AFORES fue que no lograron captar el mercado de trabajadores que habían proyectado, siendo éste uno de los elementos principales que da viabilidad financiera a las AFORES.

Otro aspecto importante que ha propiciado fusiones de AFORES lo constituye el saneamiento del sistema financiero mexicano, que más bien se ha caracterizado por la compra de éstas por parte de sus propios accionistas. En este caso estuvo la AFORE Garanté, en la que el grupo financiero Serfin era el socio mayoritario y participaba con Citibank. Éste

último adquirió las acciones de Serfin en la AFORE Garante cuando se encontraba bajo control administrativo y operativo del Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB), el cual se encargó de la venta de las acciones del grupo financiero en la AFORE.

También existe otro caso interesante, el del Grupo Financiero Bital, que recientemente vendió sus acciones en la AFORE a su socio holandés ING a fin de utilizar los recursos en la capitalización del grupo.

La CONSAR juega un papel fundamental en todas las fusiones que se han dado y en aquellas que se encuentran en proceso, supervisando que todas ellas se den con apego a la normatividad establecida, a fin de que no se afecten los derechos de los trabajadores. Es decir, la CONSAR verifica la capacidad y solvencia moral y financiera de quienes adquieren las AFORES, su nivel operativo, y que se mantenga una competencia libre y equilibrada entre los participantes. Asimismo, verifica que al fusionarse dos AFORES no se rebase el límite del 17% del mercado que pueden afiliar (El Financiero,2001).

En el último caso se encuentran las fusiones entre los Grupos Financieros BBVA y Bancomer; El Grupo Financiero Inverlat con ScotiaBank; Banorte con Bancen y después con Banpaís (El Excelsior:2001), y actualmente con Bancrecer.

Las fusiones y adquisiciones son, sin embargo, simplemente uno de los muchos medios para lograr un fin deseado y que debe contrastarse con otras opciones y elecciones estratégicas. Son un medio extremo, si se tiene en cuenta la profundidad necesaria para unir fuerzas entre las empresas.

Si las fusiones y adquisiciones son potencialmente medios útiles que ayudan a las empresas a adaptarse, ¿por qué no tienen más éxito? Las estadísticas y la opinión de los expertos nos dicen que fracasan lamentablemente. El índice de éxito —el grado de adecuación entre un acuerdo y el cumplimiento de las expectativas de una o ambas empresas implicadas en él—, según los expertos como McKinsey & Co., de un 33%, lo que significa que una de cada tres fusiones o adquisiciones no satisfacen las expectativas iniciales.

En un artículo publicado en 1987 en Harvard Business Review, Michael Porter decía que, de un análisis de 33 grandes empresas, más de la mitad de las cuales habían hecho adquisiciones en nuevos sectores y más del 60% en campos totalmente nuevos, el 74 % de las adquisiciones en áreas no afines fueron posteriormente abandonadas.

¿A qué se deben tan pobres resultados? Son muchos los que se han interesado por este tema. Pero aunque ciertamente es interesante saber por qué se fracasa, y también por qué algunas empresas triunfan. ¿Qué hacen para aumentar sus posibilidades de éxito?

Las fusiones y adquisiciones dejan de satisfacer las expectativas iniciales debido a las dos razones siguientes o a una sola de ellas; cualquiera de los dos casos es grave. En primer lugar, puede haber fallas en su estructura subyacente, por lo que hay que considerar el ajuste empresarial, el ajuste financiero y el ajuste organizativo (pilares del éxito). En segundo lugar, pueden fracasar porque el proceso de fusión o adquisición en sí tiene fallos inherentes, especialmente en las fases finales e importantísimas de transición e integración (McCann,1990:4).

El tema de fusiones y adquisiciones es técnicamente complicado y abarca disciplinas tan diversas como el financiamiento, el aspecto jurídico, estrategias de mercadotecnia, formación en relaciones humanas y práctica de la gestión del cambio, entre otras.

Suelen darse siete razones para justificar las fusiones y adquisiciones, éstas son (McCann,1990:25):

1. Reducción de riesgos y diversificación
2. Reacción competitiva
3. Percepción de activos infrautilizados o infravalorados
4. Previsión de sinergias en mercados, finanzas, operaciones
5. Beneficios legales y fiscales
6. Acceso a nuevas tecnologías o procesos
7. Motivaciones egocéntricas o psicológicas

Como ya se mencionó anteriormente, el éxito de una fusión o adquisición depende de un buen ajuste en los aspectos financiero, empresarial y organizativo, por ejemplo, en el proceso de la toma de decisiones en la organización resultante de la fusión.

De un modo similar, y esto es muy importante, la planificación estratégica y los procesos presupuestarios tendrán también que ser estudiados y luego integrados. En una estructura descentralizada cada negocio puede planificar y fijar sus propias necesidades de recursos, pero el nuevo y poderoso papel supervisor desempeñado por un equipo ajeno de dirección empresarial puede paralizar la gestión



de una empresa adquirida que esté acostumbrada a su libertad.

Las empresas exitosas utilizan de una forma u otra los ajustes mencionados como medio para articular sus motivos para una negociación y definir áreas de interés para su estudio y gestión activa.

Es necesario recalcar que los tres pilares deben soportar el peso de un acuerdo y que una debilidad en uno creará serios problemas para los otros. La debilidad en sí misma no es necesariamente fatal, pero es ciertamente una cuestión preocupante. Un ajuste empresarial no adecuado podría tener consecuencias mayores, y tal vez sólo superable a base de capital adicional para crear sinergias donde tal vez no las haya; si el ajuste financiero es débil, no habrá posibilidades de éxito. Los tres pilares son independientes y están estrechamente relacionados, la fusión y adquisición ideal debe ser fuerte en los tres, y la dirección deberá crear una estrategia bien planeada para superar cualquier debilidad que se oponga a ese ideal (McCann,1990:53).

Además de los criterios sugeridos por el modelo McKinsey, se considera que hay otro criterio para seleccionar un papel: se debe considerar también la disposición de la organización compradora a cambiar, así como la actitud de la organización adquirida; la disposición a cambiar viene dirigida por la visión del futuro de la organización, y una fusión o adquisición es un medio para ayudar a materializar esta visión. La organización compradora puede estar decidida a cambiar la cultura y los sistemas de la organización adquirida. Esta actitud pudiera tener poca relación con la situación financiera o con las necesidades de la organización adquirida. Con respecto a esto, se considera que "la empresa compradora tiene que estar dispuesta a cambiar ella misma, no sólo a la otra empresa, si quiere conseguir el éxito a largo plazo" (McCann,1990:109).

## Recomendaciones finales

La globalización vuelve vulnerables a los países, exponiéndolos a la inconstante dinámica de lo imprevisto; sin embargo, las organizaciones deben estar preparadas para esta dinámica donde el factor clave para enfrentar épocas de crisis es una buena planeación y una estrategia que permita anticiparse a los cambios en el entorno.

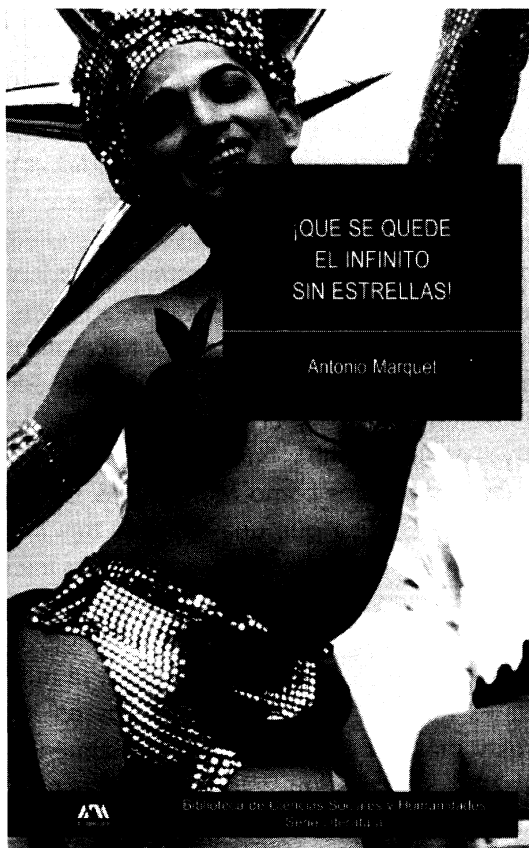
La incertidumbre está presente en todo momento en el mundo de los negocios. En una organización siempre está latente la pregunta ¿qué está haciendo la competencia y qué hacer para ir adelante de ella?

Las fusiones y adquisiciones de organizaciones han permitido a sus participantes posicionarse en el mercado y compartir recursos minimizando costos. Lo lamentable es que las industrias locales de los países subdesarrollados, en muchos casos, se ven afectadas o desaparecen, ya sea por la enorme diferencia de recursos, calidad y precio o por lo obsoleto de su tecnología.

Las alianzas han permitido en cambio la creación de poderosos emporios con presencia prácticamente en cualquier parte del mundo, internacionalizando un estilo de vida, una cultura, alterando economías de diferentes países al ofrecer un profundo cambio en el estilo competitivo de las organizaciones, tanto locales o regionales como internacionales.

Hay empresas que en la incertidumbre cierran sus puertas, cuando quizá una alternativa sería el fusionarse para mantenerse a la vanguardia.

La visión de una organización deberá respaldarse con un proyecto evolutivo producto de un debate



continuo en el interior de la organización, en lugar de ser un gran proyecto aislado en el tiempo y con la participación únicamente de los directivos. La mayoría de las organizaciones plantean la necesidad de regenerar sus estrategias y reinventar sus sectores sólo cuando los nuevos paradigmas administrativos y la reestructuración, entre otras alternativas, se demuestren ineficientes para el logro de los objetivos organizacionales.

Algunos estrategas han propuesto arreglos abiertos de cooperación (como alianzas) parecidos a una forma de escape de la hipercompetencia esperando que la cooperación les brinde nuevas ventajas competitivas (D'Aveni, 1996).

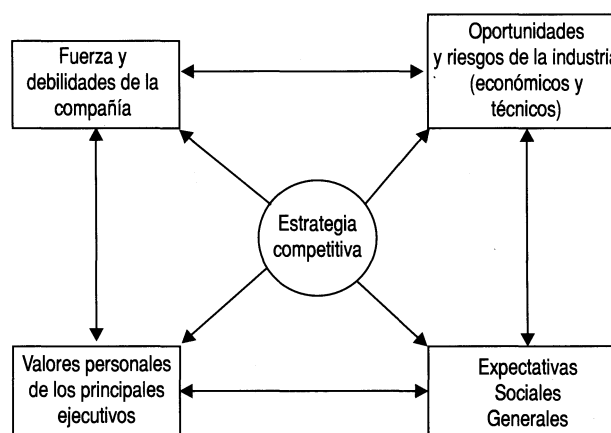
Los altos recursos financieros que una vez constituyeron una ventaja competitiva de ciertas organizaciones, ahora están siendo utilizados por organizaciones que se están uniendo para crear alianzas con la finalidad de que esto les aporte fuertes recursos financieros que les permitan atacar a competidores más poderosos.

Por otro lado, no puede decirse que la competencia basada en el conocimiento sea un fenómeno reciente; lo que sí es una novedad son las formas por las que el conocimiento y las alianzas están influyendo y cambiando los términos de la competencia, las estrategias de las organizaciones y el trabajo de los directivos.

El mundo de los negocios en la globalización fue invadido por un alto número de fusiones ante la necesidad de prevalecer en el entorno competitivo, y la unión necesaria o las alianzas estratégicas dan la oportunidad de aprovechar mercados o emprender nuevos negocios; aunque también muchas organizaciones se han dado cuenta que sólo por esas vías es posible enfrentar la competencia, fortalecerse y alcanzar el liderazgo.

Los puntos fuertes y débiles, combinados con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una compañía puede adoptar exitosamente (véase Cuadro 2).

**CUADRO 2**  
**Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva**



Fuente: Porter E. Michael, (2002), *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, Cecsca, México, Página 3.

Drucker, Peter (1997), "La sociedad Postcapitalista", Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Herrera Avendaño, C. (2001), "Combinaciones y Reestructuraciones Empresariales", Sicco editorial, México.

Hugh C. Kirkland J. y Vigueire P. (1999), "La gestión en la incertidumbre", Harvard Business Review (recopilación), México.

Lewis B. Jordan (1993), "Alianzas estratégicas", Vergara, Argentina.

Martínez Castillo, Aureliano (1995), "Consolidación de Estados Financieros", McGraw Hill, México.

McCann E. Joseph, Gilkey Roderick (1990), "Fusiones y adquisiciones de empresas", ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Porter Linch, Robert (1995), "Guía de alianzas en los negocios", CECSA, México.

Porter E. Michael (1997), "Ventaja competitiva", CECSA, México.

———, (2002), "Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia", CECSA, México.

Santandreu E. Y Santandreu P. (1998), "Valoración, Venta y Adquisición de Empresas", Gestión 2000, Barcelona.

### Publicaciones Periódicas

El Economista (2000), sección de *Financial Times*, 24 de Octubre, México.

Acevedo, Juan (2000), *El Economista*, Alianzas, casados por interés, 15 de marzo México, D.F.

El Excelsior (2001), *Malas perspectivas económicas desincentivan las fusiones*, 26 de marzo. México.

El Financiero (2001), *Fusiones: estrategia clave en el mundo globalizado*, 1º. de Junio, México.

Clemens (1998), *Work: mergermania*, reproducido en *Eastern Flight Review Magazine*, febrero.

### Fuentes Bibliográficas

Badaracco Joseph L. Jr. (1992), "Alianzas Estratégicas", serie McGraw-Hill de Management, Harvard Business School Press.

D'Aveni Richard (1996), Hipercompetencia. "Cómo administrar la dinámica de los movimientos estratégicos". Ed. CECSA, México.